

# ASPEK-ASPEK KEUNGGULAN BERSAING PERGURUAN TINGGI

Muhardi\*\*

## Abstrak

*Tulisan ini menguraikan tentang berbagai faktor kekuatan persaingan yang dapat mempengaruhi keunggulan bersaing industri pendidikan atau perguruan tinggi, dan aspek-aspek utama keunggulan bersaing suatu perguruan tinggi. Faktor-faktor kekuatan persaingan tersebut dapat meliputi antara lain: adanya kekuatan pendatang baru, kekuatan dari pengguna jasa pendidikan, adanya produk substitusi, kekuatan pemasok, dan persaingan antar perguruan tinggi yang sudah ada. Sedangkan keunggulan suatu perguruan tinggi yang dimaksudkan yaitu dapat dibentuk melalui tiga aspek utama keunggulan bersaing, yaitu : keunggulan biaya menyeluruh atau efisiensi biaya, keunggulan diferensiasi, dan keunggulan fokus. Keunggulan fokus selanjutnya dapat di bagi ke dalam fokus biaya dan fokus diferensiasi. Suatu perguruan tinggi yang mempunyai keunggulan bersaing dengan menekankan pada satu aspek atau sub aspek keunggulan, belum tentu aspek tersebut menjadi suatu keunggulan pada perguruan tinggi lainnya. Karena itu, aspek keunggulan yang mana yang paling baik untuk diimplementasikan suatu perguruan tinggi tertentu, akan sangat tergantung pada pertimbangan terbaik dari pihak-pihak yang terlibat dan berkepentingan dengan suatu perguruan tinggi itu sendiri, yang tentunya disesuaikan pula dengan berbagai faktor lingkungan persaingannya.*

*Kata Kunci : Perguruan tinggi, lingkungan persaingan, keunggulan bersaing.*

## 1. Pendahuluan

Perguruan tinggi baik berupa perguruan tinggi swasta (PTS) maupun perguruan tinggi negeri (PTN) dihadapkan pada persaingan yang semakin kompleks, apalagi dengan semakin bertambahnya secara signifikan jumlah PTS dari tahun ke tahun khususnya yang terjadi di Indonesia. Tentunya dapat disepakati bahwa, perguruan tinggi yang mempunyai keunggulan bersaing akan semakin diminati oleh masyarakat, sebaliknya yang tidak

---

\*\* Dr. Muhardi, SE., M.Si., adalah dosen tetap Fakultas Ekonomi Unisba

mempunyai keunggulan bersaing akan semakin ditinggalkan. Perguruan tinggi yang mempunyai keunggulan bersaing adalah perguruan tinggi yang mampu menciptakan loyalitas bagi *stakeholders*-nya, jadi tidak hanya sekedar kepuasan jangka pendek, tetapi lebih dari itu adalah kemampuan perguruan tinggi tersebut dalam menciptakan stigma kepuasan atau loyalitas bagi *stakeholders* dalam jangka panjang (*in the long run*).

*Stakeholders* yang dimaksudkan tersebut adalah semua pihak yang berkepentingan dan dapat berpengaruh secara aktual dan potensial baik langsung maupun tidak langsung terhadap lembaga pendidikan tinggi itu sendiri, baik yang ada di dalam (internal) maupun di luar lembaganya (eksternal). Untuk dapat menciptakan loyalitas bagi *stakeholder* ini, tentunya suatu lembaga pendidikan tinggi harus dikelola secara profesional sehingga mempunyai keunggulan bersaing.

Di Indonesia, keunggulan bersaing lembaga pendidikan tinggi perlu ditingkatkan. Salah satu kelemahan umum lembaga pendidikan tinggi kita dari sisi persaingan, adalah terlihat dari mutu pendidikan di Indonesia yang masih rendah dibandingkan dengan negara lain. Hal ini tercermin diantaranya dari hasil survei lembaga konsultan dari Hong Kong, *The Political and Economics Risk Consultancy* (PERC) yang menyatakan bahwa, mutu sistem pendidikan Indonesia berada di nomor buncit dari 12 negara di Asia yang disurvainya. Sedangkan Korea Selatan menduduki tempat teratas, disusul Singapura (Tempo, No. 35/XXX/29 Oktober – 4 November 2001), lihat Tabel berikut ini.

Tabel : Peringkat Mutu Sistem Pendidikan pada 12 Negara Asia

No.	Negara	Nilai*	No.	Negara	Nilai*
1	Korea Selatan	3,09	7	Malaysia	4,41
2	Singapura	3,19		Hong Kong	4,72
3	Jepang	3,50		Filipina	5,47
4	Taiwan	3,96		Thailand	5,96
5	India	4,24		Vietnam	6,21
6	Cina	4,27		Indonesia	6,56

Sumber: Survei PERC, September 2001.

\* Nilai nol berarti tingkatan tertinggi.

Masih rendahnya mutu pendidikan di Indonesia, termasuk mutu pendidikan tinggi pada umumnya juga mengindikasikan perlunya pengelolaan lembaga pendidikan atau perguruan tinggi secara profesional.

Tentunya pengelolaan perguruan tinggi secara profesional bukan berarti harus berorientasi pada profit semata, tetapi harus dikelola secara efektif dan efisien sehingga lembaganya bertumbuh dan berkembang dengan baik, dengan tetap mengacu pada pemahaman bahwa, perguruan tinggi merupakan salah satu bentuk industri yang mulia (*noble industry*) yang harus dikelola dengan sebaik-baiknya tanpa keluar dari tujuan utamanya, yaitu untuk menciptakan kecerdasan dan pribadi bangsa yang bernilai luhur. Perlu disadari bahwa, tidak ada suatu negara maju di dunia ini yang tidak meletakkan landasan pembangunannya pada bidang pendidikan. Ini artinya kalau bangsa Indonesia ingin maju dan mendapatkan tempat yang sejajar, atau bahkan lebih baik dari bangsa lain, maka selayaknya bidang pendidikan ini harus menjadi prioritas dalam membangun sumberdaya manusia unggul, yaitu yang dihasilkan dari lembaga pendidikan yang berdaya saing tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, selanjutnya penulis tertarik untuk memberikan sumbangan pemikiran yang berkenaan dengan konsep keunggulan bersaing, khususnya bagi lembaga pendidikan tinggi di Indonesia, yang selanjutnya penulis tuangkan dalam bentuk makalah sederhana ini dengan mengambil judul “Aspek-aspek Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi”. Tentunya aspek-aspek keunggulan yang akan diuraikan dalam makalah ini hanyalah merupakan beberapa alternatif yang dapat dipertimbangkan untuk diimplementasikan, dan bukan merupakan obat mujarab bagi setiap lembaga pendidikan tinggi yang ingin mempunyai keunggulan bersaing.

## **2. Pengertian Keunggulan Bersaing**

Sebelum diuraikan mengenai aspek-aspek keunggulan bersaing perguruan tinggi, terlebih dahulu akan dikemukakan terlebih dahulu pengertian tentang keunggulan bersaing yang mengacu dari beberapa pakar berikut ini. Menurut Porter (1998:1), “Keunggulan bersaing merupakan pencarian posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, sebagai arena terjadinya persaingan”. Lebih lanjut dinyatakannya bahwa, keunggulan bersaing bertujuan untuk menentukan posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan (*profitable and sustainable position*) terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri. Pengertian yang

dikemukakan Porter tersebut sesungguhnya memberikan arti yang luas dan berorientasi jangka panjang. Disebut luas, karena keunggulan bersaing diartikan sebagai pencarian posisi bersaing. Pencarian posisi bersaing yang dimaksud adalah bagaimana suatu organisasi atau perguruan tinggi berupaya untuk menempatkan dirinya dalam industri dengan memiliki nilai-nilai unggul yang berbeda atau lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Sehingga dengan nilai-nilai unggul tersebut suatu perguruan tinggi mendapatkan tempat tersendiri yang membentuk citra baik dalam benak masyarakat sasarnya. Selain itu, pengertian berkelanjutan yang dikemukakan Porter menunjukkan keunggulan bersaing yang dimiliki suatu organisasi atau perguruan tinggi bukan ditujukan untuk sesaat atau jangka pendek, tetapi bagaimana berbagai upaya yang harus dilakukan perguruan tinggi tersebut agar keunggulan bersaing ini bersifat jangka panjang atau berkesinambungan. Dengan demikian orientasi keunggulan bersaing bukan hanya ditujukan untuk menciptakan kepuasan (*satisfaction*) bagi *stakeholders*, tetapi lebih dari itu menciptakan loyalitas (*loyalty*) bagi *stakeholders* dalam jangka panjang (*in the long run*).

Di pihak lain, Lamb, Hair dan McDaniel (2001:372) mengartikan keunggulan bersaing sebagai sekumpulan keistimewaan dari suatu perusahaan (atau dalam hal ini perguruan tinggi) yang dapat diterima oleh pasarnya sebagai suatu unsur keunggulan yang penting dalam persaingan. Sesungguhnya pengertian ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Porter, yang menekankan bahwa unsur keunggulan sangat penting dalam suatu industri persaingan, dan keunggulan yang dimaksud adalah keistimewaan yang dimiliki dibandingkan dengan pesaing. Pentingnya keunggulan bersaing diantaranya dikemukakan secara tegas oleh Porter (1998:xxi) bahwa, “*Competitive advantage is at the heart of a firm’s performance in competitive market*”. Jadi keunggulan bersaing merupakan inti dari suatu kinerja perusahaan atau organisasi dalam pasar persaingan. Ini artinya, dengan semakin tinggi dan kuatnya keunggulan bersaing yang dimiliki suatu perusahaan atau organisasi, yakni dalam hal ini perguruan tinggi, maka akan semakin tinggi pula kinerjanya dalam persaingan. Sebaliknya dapat dinyatakan bahwa, semakin lemah keunggulan bersaing yang dimiliki suatu perguruan tinggi maka akan semakin rendah kinerjanya. Dengan demikian, tidak terkecuali bagi suatu perguruan tinggi baik negeri maupun swasta, keunggulan bersaing tidak dapat diabaikan dan menjadi suatu tuntutan baik di masa sekarang, lebih-lebih di masa datang.

Perguruan tinggi negeri di Indonesia mempunyai nilai dan citra baik di tingkat nasional, akan tetapi masih lemah dalam kompetisi di tingkat internasional, bahkan di tingkat Asia sekalipun. Universitas Indonesia, Institut Teknologi Bandung, Universitas Gadjah Mada, Institut Pertanian Bogor, dan perguruan tinggi negeri di Jawa lainnya yang selama ini unggulan nasional terpuruk bila dibandingkan dengan perguruan tinggi di Asia. Berdasarkan peringkat universitas terbaik di Asia versi majalah *Asiaweek* 2000, tidak satu pun perguruan tinggi di Indonesia masuk dalam 20 terbaik. UI berada di peringkat 61 untuk kategori universitas multidisiplin, UGM di peringkat 68, Universitas Diponegoro di peringkat 77, Universitas Airlangga di peringkat 75, sedangkan ITB di peringkat 21 untuk universitas sains dan teknologi, kalah dibandingkan dengan Universitas Nasional Sains dan Teknologi Pakistan (Kompas, 4 September 2004). Berbicara tentang keunggulan bersaing lembaga pendidikan tinggi di Indonesia pada tingkat Internasional berdasarkan angka-angka tersebut di atas selayaknya menjadi motivator bagi lembaga pendidikan tinggi Indonesia untuk berupaya lebih baik, sehingga pendidikan tinggi kita tidak hanya bermutu dari kaca mata lokal dan nasional, tetapi juga bermutu di tingkat internasional.

Akan dibukanya pintu bagi Perguruan Tinggi Asing (PTA) untuk beroperasi langsung di Indonesia juga akan meningkatkan persaingan dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi. Bila waktu yang lalu PTN hanya bersaing secara langsung dengan PTS domestik, maka di masa depan akan timbul persaingan baru yaitu dengan PTS yang bekerjasama dengan PTA, dan dengan PTA yang beroperasi di Indonesia (Zaki Baridwan, 1999:2).

Tentunya suatu perguruan tinggi yang kurang atau tidak memiliki keunggulan bersaing, akan mengalami kesulitan dalam mempertahankan keberadaan dirinya dalam industri pendidikan, terutama karena semakin banyaknya jumlah perguruan tinggi dari tahun ke tahun, sehingga berdampak pada tingkat persaingan yang semakin ketat dan kompleks, dan juga karena semakin selektifnya masyarakat pengguna pendidikan tinggi dalam memilih suatu perguruan tinggi yang akan dimasukinya. Ditekankan oleh Kotler dan Fox (1995:173) bahwa: "Setiap perguruan tinggi menghadapi persaingan". Karenanya, bagi perguruan tinggi, upaya memiliki keunggulan bersaing merupakan determinan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dan kontinuitas suatu perguruan tinggi itu sendiri, tanpa terkecuali baik itu negeri maupun swasta, apakah persaingan yang terjadi dalam lingkup persaingan di tingkat internasional, nasional, regional,

atau pun ditingkat lokal. Namun demikian perlu dipahami bahwa, keunggulan bersaing yang dimaksudkan dalam kajian ini adalah keunggulan bersaing secara sehat dan berwibawa, bukan keunggulan bersaing dengan menghalalkan berbagai cara yang tidak sehat. Persaingan sehat dan berwibawa ini merupakan kata kunci yang teramat penting dalam suatu persaingan industri.

### **3. Faktor-faktor yang dihadapi dalam Membentuk Keunggulan Bersaing**

Secara umum Porter (1998:4) menyatakan, bahwa dalam suatu industri apakah itu menghasilkan produk atau jasa, kemampuan suatu perusahaan atau organisasi dalam persaingan akan ditentukan oleh lima kekuatan bersaing yaitu: (1) Ancaman masuknya pesaing-pesaing baru; (2) Ancaman dari produk pengganti; (3) Kekuatan tawar-menawar pembeli; (4) Kekuatan tawar-menawar pemasok; dan (5) Persaingan diantara para pesaing yang ada.

Kelima faktor kekuatan bersaing tersebut merupakan masalah konkrit yang juga harus dihadapi oleh suatu perguruan tinggi. Perihal ancaman masuknya pesaing-pesaing baru misalnya, dalam industri pendidikan tinggi sangat jelas dirasakan. Dari tahun ke tahun jumlah perguruan tinggi, khususnya PTS semakin bertambah. PTS-PTS baru selalu bermunculan dan menjamur baik di wilayah-wilayah kota maupun di daerah-daerah khususnya di Indonesia. Perguruan tinggi yang baru didirikan ini sesungguhnya dapat menjadi ancaman bagi perguruan tinggi yang sudah lama atau yang sudah ada, paling tidak dari sisi kapasitas daya serap dan pangsa pasar, jelas perebutan pangsa pasar semakin ketat dengan semakin bertambahnya jumlah perguruan tinggi tersebut, dan lebih-lebih jika yang baru tersebut mempunyai nilai unggul dibandingkan dengan perguruan tinggi yang sudah ada. Tidak menutup kemungkinan, jika perguruan tinggi yang baru tersebut dikelola dengan profesional akan lebih unggul dari perguruan tinggi yang sudah ada. Sehingga tidak ada jaminan, bahwa perguruan tinggi yang sudah lama berdiri adalah yang lebih baik dibandingkan dengan yang baru.

Dalam hal ancaman dari produk pengganti juga merupakan hal yang harus mendapat perhatian penting. Menurut Kotler dan Goldgehn dalam Keim dan Keim (1981:6) bahwa: kepentingan untuk memprioritaskan kerja ketimbang sekolah, menjamurnya berbagai program-program pendidikan dan pelatihan di tempat kerja (*on-the-job training*), dan kursus-kursus

singkat (*short course*) yang bersifat nonformal, merupakan beberapa produk pengganti yang dapat menjadi ancaman bagi suatu perguruan tinggi dalam membentuk keunggulan bersaingnya. Ancaman produk pengganti yang dimaksud bukan berarti bersifat negatif, tetapi lebih berupa suatu dorongan positif atau motivator bagi perguruan tinggi untuk berupaya ke arah yang lebih baik lagi dan seoptimal mungkin mengantisipasinya dengan cara yang bijaksana.

Selanjutnya mengenai faktor kekuatan tawar menawar pembeli, adalah faktor kekuatan terutama berasal dari dunia kerja atau pasar kerja. Dilihat dari pasar atau dunia kerja ini, perguruan tinggi tentunya dituntut untuk mempunyai daya tawar (*bargaining position*) yang lebih tinggi atau paling tidak seimbang, bukan sebaliknya dunia kerja mempunyai posisi tawar yang lebih kuat sehingga seperti yang terjadi di kebanyakan output perguruan tinggi kita, dimana para lulusannya tidak mampu seluruhnya untuk diserap pasar dengan baik dan terjadi pengangguran lulusan perguruan tinggi yang semakin lama semakin membengkak. Hal ini dapat terjadi salah satu penyebabnya adalah karena masih lemahnya posisi tawar lulusan perguruan tinggi tersebut dibandingkan dengan dunia kerja. Kenyataan ini merupakan kelemahan riil yang selama ini kita rasakan dan harus mendapatkan perhatian serius, baik oleh masyarakat pengelola perguruan tinggi itu sendiri, maupun oleh pihak pemerintah sebagai pengayom bagi masyarakat pada umumnya, khususnya bagi masyarakat pendidikan tinggi dalam menghasilkan output pendidikan yang bermutu.

Untuk kekuatan pemasok, tercermin antara lain berasal dari masyarakat pemakai jasa pendidikan, terutama orang tua mahasiswa dan calon mahasiswa sebagai pengguna jasa pendidikan. Suatu perguruan tinggi harus mampu menyesuaikan dirinya dengan kemampuan sosial ekonomi masyarakat, tidak berorientasi pada kapitalisasi pendidikan tetapi lebih pada tujuan mulia pendidikan, yaitu bagaimana upaya untuk menciptakan kecerdasan masyarakat dan kemaslahatan pendidikan tinggi bagi masyarakat dalam jangka panjang bukan tujuan sesaat, sehingga perguruan tinggi tidak hanya berpihak bagi mereka yang mempunyai kekuatan ekonomi saja, tetapi juga bagi mereka yang kurang mampu secara ekonomi. Kekuatan pemasok lain dapat juga berasal dari para donator. Suatu perguruan tinggi harus menunjukkan komitmen kerjasama yang baik dengan para donator sebagai salah satu pemasok dana bagi perguruan tinggi. Tentunya kerjasama tersebut adalah kerjasama yang saling menguntungkan, bukan menguntungkan salah

satu pihak tertentu saja, tetapi bagaimana menjalin keterhubungan jangka panjang yang berkesinambungan.

Faktor lainnya yang juga akan mempengaruhi keunggulan bersaing perguruan tinggi adalah adanya kekuatan persaingan antar lembaga pendidikan yang sudah ada dalam industri pendidikan. Ketatnya tingkat persaingan antar perguruan tinggi yang sudah ada semakin lama semakin terasa secara jelas. Perguruan tinggi yang kurang mempunyai keunggulan terlihat semakin menurun kinerjanya dan tidak berkembang baik. Sebaliknya perguruan tinggi yang dikelola dengan cara yang profesional akan semakin kuat dan mapan sebagai suatu lembaga pendidikan tinggi yang bermutu. Persaingan antar perguruan tinggi semakin kompleks menuntut setiap perguruan tinggi tersebut untuk lebih tanggap terhadap lingkungan persaingan, karena itu pengelolaan perguruan tinggi secara profesional mutlak diperlukan, dalam arti pengelolaan perguruan tinggi tersebut dilakukan secara efektif dan efisien. Harus menjadi perhatian bahwa, tujuan perguruan tinggi bukanlah berorientasi pada profit atau pencarian keuntungan, namun demikian bukan pula suatu badan amal, akan tetapi sesungguhnya perguruan tinggi sebagai suatu industri yang mempunyai tujuan mulia, selayaknya dikelola secara profesional, beradab, dan berkarsa tinggi untuk membentuk suatu perguruan tinggi yang mempunyai keunggulan bersaing.

#### **4. Aspek-aspek Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi**

Bagi perguruan tinggi, keunggulan bersaing dapat dibentuk melalui banyak cara. Kotler dan Fox (1995 : 173) menyatakan, dalam persaingannya suatu perguruan tinggi dapat menggunakan asset pemasaran (*marketing asset*) untuk membentuk keunggulan bersaing. Aset pemasaran tersebut antara lain adalah melalui aspek-aspek berikut :

1. Mutu program pendidikan (*program quality*), yaitu keunggulan bersaing perguruan tinggi dapat diciptakan dengan mengutamakan pada mutu program pendidikan yang ditawarkan. Tentunya mutu program pendidikan tersebut adalah yang tercermin dari mulai input, proses, output hingga *outcome* pendidikan yang dihasilkan.
2. Diferensiasi program pendidikan (*program uniqueness*), yaitu keunggulan karena keunikan atau diferensiasi program pendidikan yang ditawarkan. Jadi suatu perguruan tinggi dapat memiliki nilai keunggulan karena



program pendidikan yang ditawarkannya berbeda dengan pesaing, dan selain berbeda juga program tersebut sesungguhnya dibutuhkan oleh suatu segmen pasar tertentu dalam jangka panjang.

3. Biaya atau harga (*price*), yaitu keunggulan karena biaya pendidikannya sesuai dan layak dengan program pendidikan serta jasa layanan pendidikan yang ditawarkannya. Biaya bukan berarti biayanya harus paling murah, atau sebaliknya sangat mahal, tetapi yang dimaksud adalah kesesuaian antara mutu program dan jasa layanan pendidikan yang ditawarkan dengan biayanya, sehingga sesungguhnya jika dikalkulasi antara biaya (*cost*) dan manfaat (*benefit*), maka akan memberikan hasil penilaian bahwa biaya pendidikannya layak, dan dirasakan lebih rendah dibandingkan pesaing.
4. Reputasi lembaga (*reputation*), yaitu keunggulan bersaing suatu perguruan tinggi dikarenakan adanya reputasi atau citra baik perguruan tinggi tersebut di mata masyarakatnya. Penilaian reputasi tersebut baik yang berasal dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal) perguruan tinggi. Pembentukan reputasi atau citra ini bukanlah sesuatu yang mudah, karena citra yang dibentuk merupakan akumulasi penilaian yang membutuhkan waktu tidak sebentar. Suatu perguruan tinggi yang sudah mempunyai citra kurang baik di mata masyarakatnya, sangat sulit untuk memulihkan citranya kearah yang lebih baik. Sebaliknya, citra baik suatu perguruan tinggi yang sudah terbentuk memerlukan upaya dan komitmen yang sungguh-sungguh untuk mempertahankan dan meningkatkannya.
5. SDM lembaga yang berkualifikasi baik, yaitu keunggulan bersaing karena suatu perguruan tinggi memiliki SDM, yaitu terdiri dari para pimpinan, dosen-dosen, karyawan, dan mahasiswanya yang berkualifikasi baik. SDM yang dimaksud terdiri dari para pimpinan yang profesional, dosen-dosen yang memenuhi dan memiliki kualifikasi yang memenuhi syarat dan kompetensi sangat baik, karyawan yang berkinerja tinggi, serta mahasiswa-mahasiswanya yang bermutu.

Selain kelima unsur tersebut di atas, mungkin terdapat pula berbagai unsur lain sebagai asset pemasaran yang dapat membentuk keunggulan bersaing perguruan tinggi, yang tidak teridentifikasi dalam kelima aspek pada poin di atas. Tentunya untuk mendapatkan keunggulan bersaing, suatu perguruan tinggi dapat menekankan pada salah satu aspek atau beberapa aspek tertentu dari kelima aspek tersebut. Di sisi lain, menurut Best (1997:153) pada dasarnya ada tiga aspek utama keunggulan bersaing, yaitu : (1) keunggulan biaya (*cost advantage*), (2) keunggulan diferensiasi

(*differentiation advantage*), dan (3) keunggulan pemasaran (*marketing advantage*). Pernyataan Best tersebut pada intinya mengacu pada strategi generik yang dikemukakan oleh Porter. Porter (1998:11) menyatakan, walaupun suatu organisasi memiliki banyak sekali kekuatan dan kelemahan dalam menghadapi para pesaingnya, namun demikian pada intinya ada dua aspek keunggulan bersaing yang dapat dimiliki oleh suatu organisasi, yaitu biaya rendah dan diferensiasi. Keunggulan biaya rendah atau efisiensi biaya dan diferensiasi ini sangat ditentukan oleh struktur industri. Keduanya dihasilkan dari kemampuan organisasi dalam menanggulangi kelima faktor kekuatan yang sudah diuraikan sebelumnya, yaitu : (1) Ancaman masuknya pesaing-pesaing baru; (2) Ancaman dari produk pengganti; (3) Kekuatan tawar-menawar pembeli; (4) Kekuatan tawar-menawar pemasok; dan (5) Persaingan diantara para pesaing yang ada). Berdasarkan dua aspek dasar keunggulan bersaing tersebut, selanjutnya Porter menjabarkannya ke dalam tiga aspek keunggulan yang lebih dikenal dengan strategi generik (*generic strategies*) meliputi aspek: kepemimpinan biaya menyeluruh (*overall cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (*focus*). Aspek fokus sendiri mempunyai dua varian yaitu fokus biaya dan fokus diferensiasi (Aaker, 1992:7; Wright, Kroll dan Parnell, 1996:133; Porter, 1998:11).

Perguruan tinggi yang menekankan pada aspek keunggulan biaya, dicirikan oleh perguruan tinggi yang lebih menitikberatkan pada faktor efisiensi biaya. Dengan strategi ini suatu perguruan tinggi akan menekankan pada efisiensi pengelolaan biaya pendidikan untuk suatu cakupan persaingan atau sasaran pasar yang luas, tentunya dengan tetap memperhatikan pula pentingnya mutu pendidikan. Untuk keberhasilan perguruan tinggi yang lebih menekankan pada strategi ini, diperlukan perencanaan, penggunaan, dan pengendalian biaya yang baik. Diharapkan dengan pengelolaan biaya pendidikan secara baik tersebut, maka perguruan tinggi akan dapat lebih unggul dari pesaingnya. Inti dari keunggulan biaya ini bertujuan untuk meminimalkan pemborosan dari berbagai aspek pengelolaan pendidikan, baik pemborosan karena ketidakefisienan biaya itu sendiri, waktu, dan upaya yang dilakukan. Bukan mustahil ketidakberhasilan suatu perguruan tinggi dalam bersaing dikarenakan adanya pengelolaan biaya pendidikan yang tidak efisien dan pemborosan terjadi di mana-mana dalam setiap bidang internal lembaga, sehingga akibat lebih lanjutnya adalah berdampak pada mahalnnya biaya pendidikan bagi peserta didik (SPP) yang ditetapkan, adanya berbagai sumbangan-sumbangan yang dibebankan kepada mahasiswa sehingga menyulitkan mereka (para orang tua) karena mahalnnya biaya total

pendidikan yang harus dikeluarkan, dan lain-lain biaya yang sejenis. Karena itu adanya efisiensi biaya merupakan salah satu unsur penting bagi keunggulan bersaing suatu perguruan tinggi.

Aspek keunggulan berikutnya adalah keunggulan diferensiasi. Porter (1998:14) menyatakan bahwa: “Logika dari keunggulan diferensiasi mengharuskan organisasi memilih atribut untuk mendiferensiasikan dirinya secara berbeda dengan atribut pesaingnya”. Dilihat dari sisi perguruan tinggi, Kotler dan Fox (1995:237) memberikan pengertian diferensiasi sebagai berikut: “*Differentiation is the process of designing a set of meaningful differences to distinguish the school's offer from competing institutions' offers*”. Jadi diferensiasi adalah proses merancang serangkaian atau sejumlah perbedaan yang berarti untuk membedakan tawaran suatu sekolah (perguruan tinggi) dengan yang ditawarkan perguruan tinggi lainnya.

Secara umum menurut Bradley (1995:210), diferensiasi dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu : (1) diferensiasi citra (*image differentiation*), (2) diferensiasi harga atau biaya (*price differentiation*), dan (3) diferensiasi teknologi (*technology differentiation*). Sementara itu Walker, Boyd dan Larreche (1999:275) mengemukakan bahwa, diferensiasi dapat melalui: (1) diferensiasi mutu produk (program) pendidikan (*product differentiation*); (2) diferensiasi layanan (*service differentiation*); (3) diferensiasi orang (*people differentiation*); dan (4) diferensiasi citra (*image differentiation*). Dalam praktiknya, suatu organisasi dapat menekankan pada salah satu atau kombinasi dari beberapa aspek tersebut, yang mungkin berbeda aspek penekanannya antara satu dengan organisasi lainnya.

Menurut Kotler dan Fox (1995:237), suatu perguruan tinggi dapat mendiferensiasikan dirinya dengan berbagai cara, diantaranya adalah berdasarkan pada berbagai aspek, yang lebih lanjut penjabarannya dikembangkan oleh penulis sebagai berikut:

- (1) Lokasi (*by location*), yaitu suatu perguruan tinggi yang mendiferensiasikan dirinya melalui keunggulan letak lokasinya yang strategis.
- (2) Mutu, jumlah, dan macam fakultas yang ditawarkannya (*by quality, number, and type of faculty*), yaitu keunggulan diferensiasi melalui penekanan mutu yang lebih baik, banyaknya fakultas, dan macam atau jenis fakultas yang ditawarkannya.

- (3) Sifat dari keluasan kurikulum (*by the nature of the curriculum-broad*), yaitu keunggulan diferensiasi melalui cakupan kurikulum apakah ditujukan untuk umum, atau untuk persiapan karir tertentu yang spesifik.
- (4) Ciri-ciri khusus (*by special features*), yaitu keunggulan diferensiasi melalui bentuk dan penentuan jenis program, misalkan penawaran kurikulum tiga tahun (*three-year curriculum*), program kerja sama (*co-op program*), dan lain-lain yang menjadi keunggulan dan dapat membedakannya dengan pesaing.
- (5) Mutu sumberdaya manusia (*human resource quality*), yaitu keunggulan dalam mendiferensiasikan dirinya melalui kualifikasi dan mutu SDM yang mereka miliki.
- (6) Prestasi lulusan (*by the achievements of graduates*), yaitu keunggulan mendiferensiasi karena prestasi lulusan yang dihasilkan suatu perguruan tinggi tersebut mempunyai posisi tawar yang baik di pasar kerja.
- (7) Teknologi yang digunakan atau yang tersedia (*by the technologies used or available*), yaitu keunggulan mendiferensiasikan dirinya melalui teknologi yang digunakannya. Suatu perguruan tinggi yang tertinggal dalam bidang teknologi akan sangat sulit dalam bersaing, karenanya unsur teknologi menjadi tuntutan yang tidak dapat diabaikan dalam dunia perguruan tinggi.
- (8) Persyaratan program (*by program requirement*), yaitu adanya keunggulan dengan mendiferensiasikan dirinya melalui persyaratan program yang harus dipenuhi, misalnya syarat etika, atau agama bagi program-program tertentu yang disyaratkan.
- (9) Suasana kampus (*by the campus atmosphere*), yaitu keunggulan mendiferensiasikan dirinya melalui penciptaan suasana kampus yang kondusif dan dinamis sehingga menimbulkan kesan tersendiri dibandingkan dengan perguruan tinggi lainnya.
- (10) Biaya pendidikan yang ditentukan (*by the price charged*), yaitu keunggulan mendiferensiasikan dirinya melalui penetapan biaya pendidikan yang berbeda (*lebih layak*) dibandingkan dengan pesaing.
- (11) Kemudahan aturan lembaga perguruan tinggi dan ketentuan yang harus dipenuhi, serta adanya hubungan kerjasama atau *relationship* yang baik dengan berbagai pihak luar (eksternal) lembaga, tentunya dengan tetap memperhatikan pentingnya mutu pendidikan, yang

menjadikan suatu perguruan tinggi tertentu berbeda dan mempunyai nilai unggul di mata masyarakat pengguna jasa pendidikan.

Selanjutnya, selain adanya keunggulan dalam kepemimpinan biaya menyeluruh dan keunggulan diferensiasi sebagaimana diuraikan di atas, dapat pula suatu perguruan tinggi tertentu menekankan aspek keunggulan bersaingnya berdasarkan keunggulan fokus, yaitu upaya lembaga dalam mendapatkan keunggulan bersaingnya dengan memilih cakupan lingkup persaingan yang sempit dalam suatu segmen pasar industri. Suatu perguruan tinggi yang menggunakan keunggulan fokus memilih suatu segmen atau kelompok segmen dalam industri bersangkutan yang lebih terbatas, dan menyesuaikan kemampuan lembaganya untuk melayani segmen khusus tersebut. Keunggulan fokus dapat dilakukan melalui fokus biaya (*cost focus*) dan fokus diferensiasi (*differentiation focus*) pada segmen sasarannya. Menurut Porter (1998:15), dengan mengoptimalkan strateginya untuk segmen sasaran tertentu, perguruan tinggi yang menggunakan keunggulan fokus berupaya untuk mencapai keunggulan bersaingnya di segmen sasaran yang sempit walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan. Dengan melayani segmen pasar yang sempit dan eksklusif, maka suatu perguruan tinggi diharapkan akan memperoleh keunggulan bersaing, sehingga memungkinkannya untuk mencapai keberhasilan lembaga dan keberhasilan pasar.

## 5. Penutup

Perlu dipahami bahwa sesuatu yang sudah pasti di masa datang adalah ketidakpastian lingkungan, dan dengan ketidakpastian ini menyebabkan adanya berbagai perubahan lingkungan yang cepat dan tingkat persaingan yang semakin tinggi. Persaingan yang kompleks tidak hanya terjadi pada industri manufaktur, tetapi juga terjadi pada berbagai industri jasa termasuk pada perguruan tinggi. Dalam suatu industri apakah itu menghasilkan barang atau jasa, kemampuan suatu organisasi termasuk perguruan tinggi dalam persaingan akan ditentukan oleh lima faktor kekuatan, yaitu: ancaman masuknya pesaing-pesaing baru; ancaman dari produk pengganti; kekuatan tawar-menawar pembeli; kekuatan tawar-menawar pemasok; dan persaingan diantara pesaing yang sudah ada. Tentunya untuk menghadapi berbagai faktor kekuatan tersebut suatu perguruan tinggi dituntut untuk memiliki keunggulan bersaing. Keunggulan-keunggulan bersaing perguruan tinggi dapat dibentuk melalui berbagai aspek, yang secara umum dapat

dikelompokkan ke dalam tiga aspek keunggulan, yaitu keunggulan biaya menyeluruh atau efisiensi biaya, keunggulan diferensiasi, dan keunggulan fokus. Keunggulan fokus itu sendiri selanjutnya dapat terdiri dari fokus biaya dan fokus diferensiasi. Keunggulan bersaing suatu perguruan tinggi yang menitikberatkan pada salah satu atau beberapa aspek atau sub aspek tertentu, belum tentu menjadi aspek keunggulan bersaing bagi perguruan tinggi lainnya. Dengan demikian, suatu perguruan tinggi mungkin saja mempunyai keunggulan dengan menggunakan satu atau kombinasi dari aspek-aspek keunggulan tersebut yang dapat berbeda antara satu dengan perguruan tinggi lainnya. Pemilihan kepada salah satu atau beberapa aspek keunggulan tersebut tentunya tidak dapat menjamin suatu perguruan tinggi akan memiliki keunggulan bersaing, tanpa disertai adanya komitmen dan kesungguhan dari semua pihak yang berkepentingan dalam menumbuh kembangkan perguruan tinggi yang bersangkutan.

-----

## DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David A. 1992. *Strategic Market Management*. Third Edition. Singapore : John Wiley & Sons, Inc.
- Best, Roger J. 1997. *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Bradley, Frank. 1995. *Marketing Management: Providing, Communicating and Delivering Value*. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Keim, William A. and Marybelle C. Keim (Ed). 1981. *Marketing the Program: New Directions for Community Colleges series*. California : Jossey-Bass Inc.
- Kotler, Philip dan Karen F. A. Fox. 1995. *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Second Edition: New Jersey : Prentice-Hall, Inc.

- Lamb, Charles W, Jr, Joseph F. Hair, Jr. and Carl McDaniel. 2001. Marketing. Penerjemah: David Octarevia. *Pemasaran*. Buku Satu. Edisi Pertama. Jakarta : PT. Salemba Emban Patria.
- Porter, Michael E. 1998. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press.
- Wright, Peter, Mark J. Kroll, and John Parnell. 1996. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Third Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Zaki Baridwan. 1999. Kurikulum. Makalah dalam Seminar Nasional, *Manajemen Pendidikan Tinggi dan Universitas di Indonesia dalam Era Otonomi dan Globalisasi*. Yogyakarta : Universitas Gadjah Mada